

# Centro de documentación e investigación Daniel Vidart: una mirada desde la gestión en las organizaciones

**Documentation and research center Daniel Vidart: a look from management in organizations.**

## **Deborah Rodríguez**

Facultad de Información y Comunicación. Universidad de la República, Uruguay

Correo electrónico: [debo.r.1708@gmail.com](mailto:debo.r.1708@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6208-0267>

## **Yanina Rosado**

Facultad de Información y Comunicación. Universidad de la República, Uruguay

Correo electrónico: [rosadoyanina747@gmail.com](mailto:rosadoyanina747@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2311-5401>

## **Yanet Fuster Caubet**

Facultad de Información y Comunicación. Universidad de la República, Uruguay

Correo electrónico: [yanet.fuster@fic.edu.uy](mailto:yanet.fuster@fic.edu.uy)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7447-8643>

## **Resumen**

Con el objetivo de brindar un acercamiento a la gestación de una novel organización, se presenta el caso del Centro de documentación e investigación Daniel Vidart en la ciudad de Paysandú (Uruguay). Nos proponemos aportar información sobre el mencionado centro, desde una mirada vinculada con gestión de la información en las organizaciones, aspecto poco abordado a la hora de hacer foco en el desarrollo de las unidades de información. Se plantea la ruta metodológica que cimienta el trabajo realizado y se presentan resultados de la investigación. Para finalizar se brindan recomendaciones tendientes a poner en valor la organización, apostando a la implementación de un plan estratégico.

**Palabras clave:** Gestión de la información; Planificación estratégica; Centro de documentación; Organización; Uruguay.

## **Abstract**

In order to provide an approach to the gestation of a new organization, the case of the Daniel Vidart Documentation and Research Center in the city of Paysandú (Uruguay) is presented. We intend to provide information on the aforementioned center, from a perspective linked to information management in organizations, an aspect that has been little addressed when focusing on the development of information units. The methodological path that supports the work carried out is proposed and the results of the research are presented. Finally,

recommendations tending to value the organization are provided, betting on the implementation of a strategic plan.

**Keywords:** Information management; Strategic planning; Documentation Center; Organization; Uruguay.

**Fecha de recepción:** 04/01/2023

**Fecha de aceptación:** 01/03/2023

**Cita sugerida:** Rodríguez, D., Rosado, Y., Fuster Caubet, Y. (2023). Centro de documentación e investigación Daniel Vidart: una mirada desde la gestión en las organizaciones. *Revista Prefacio*, 7(10), 56-73.

**DOI:** <https://doi.org/10.58312/2591.3905.v7.n10.40538>

Esta obra está bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es\\_AR](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es_AR)

## Introducción

Esta contribución hace foco en el Centro de documentación e investigación Daniel Vidart, (en adelante CdiDV), integrada al Departamento de Promoción y Desarrollo de la Intendencia Departamental de Paysandú (Uruguay), para brindar un acercamiento a la gestación de una unidad de información, inaugurada en septiembre de 2020. Como objetivos nos proponemos aportar información sobre el mencionado centro, desde una mirada vinculada con gestión de la información en las organizaciones, aspecto poco abordado a la hora de hacer foco en el desarrollo de las unidades de información.

Esta unidad de información, integrada por una sala de exposiciones, una biblioteca y un archivo, aspira a alcanzar una fuerte valoración social de los acervos documentales como componentes indisolubles de la identidad de una comunidad y al mismo tiempo espera concebirse como espacio de construcción de ciudadanía.

Los centros de documentación se caracterizan por albergar distintas unidades de información, tales como bibliotecas, archivos y museos, teniendo como objetivo la producción, análisis, conservación y difusión de la información, con énfasis en la salvaguarda y conservación del patrimonio de la humanidad. El propósito que persiguen es disponibilizar y dar acceso a la información, independientemente de cual sea su soporte. Cada una de las unidades mencionadas cuenta con su propio sistema, pero se podría decir que estos en cierto punto se fusionan debido a que todos pertenecen a un mismo cúmulo de conocimientos, integrados por bases epistemológicas comunes, en este caso

amalgamados a partir de la ciencia de la información.

Entendemos a las bibliotecas, archivos y museos como organizaciones, y en tal sentido creemos oportuno dar una conceptualización que nos acerque a esta mirada:

La organización, pues, transforma, produce, reúne, mantiene. Dicho de otra forma, la organización es el conjunto de interrelaciones entre sus elementos constitutivos, es decir los roles o cargos, las cuales conforman una red cerrada que posee una identidad propia (Morin, 1981, apud Velazquez, 2007:133).

Tomando en cuenta este planteo, las organizaciones son una red de compromisos sobre la base de una meta colectiva, que están interconectados a través de las personas, los servicios que brindan y la estructura que sostiene esa red. Siempre que haya dos o más personas que persigan un fin común necesitan organizarse. Según Arocena, un concepto clave en relación con organización es el de racionalidad: “Para que la organización cumpla con la finalidad para la cual fue creada, deberá asegurar que sus miembros actúen de manera racional, es decir, adaptando su comportamiento a lo que la organización quiere lograr” (Arocena, 2010: 33). La racionalidad se produce cuando las acciones de los miembros de la organización se alinean para alcanzar los objetivos que la organización persigue.

Si bien en este recorrido nos centraremos en un caso, se espera que las disquisiciones planteadas puedan extrapolarse a otras realidades y servir de inspiración para el trabajo en unidades de información, de cara a una exitosa gestión en las organizaciones.

## 2. Conociendo a la unidad de información

Luego de un arduo proceso para lograr que el proyecto se concretara, nace el Centro de Documentación e Investigación Daniel Vidart. La mención a Vidart implica un reconocimiento a la trayectoria del antropólogo, docente, escritor e investigador uruguayo, nacido en la ciudad de Paysandú en 1920. Luego de su fallecimiento, en 2019, se decidió que la unidad de información portara su nombre, como forma de honrar su memoria y preservar su legado.

A continuación presentaremos la misión del CdiDV, entendiendo por misión la razón de ser y hacer que posee la organización. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización. En el caso que nos ocupa, la misión es la custodia y conservación preventiva de los fondos y las colecciones documentales reunidas, las cuales están organizadas y descritas con el fin de facilitar el más amplio acceso a ellos. Es de interés la divulgación, difusión e investigación del patrimonio documental relacionado a los bienes culturales de Paysandú y su historia, los que también forman parte del patrimonio nacional y regional.

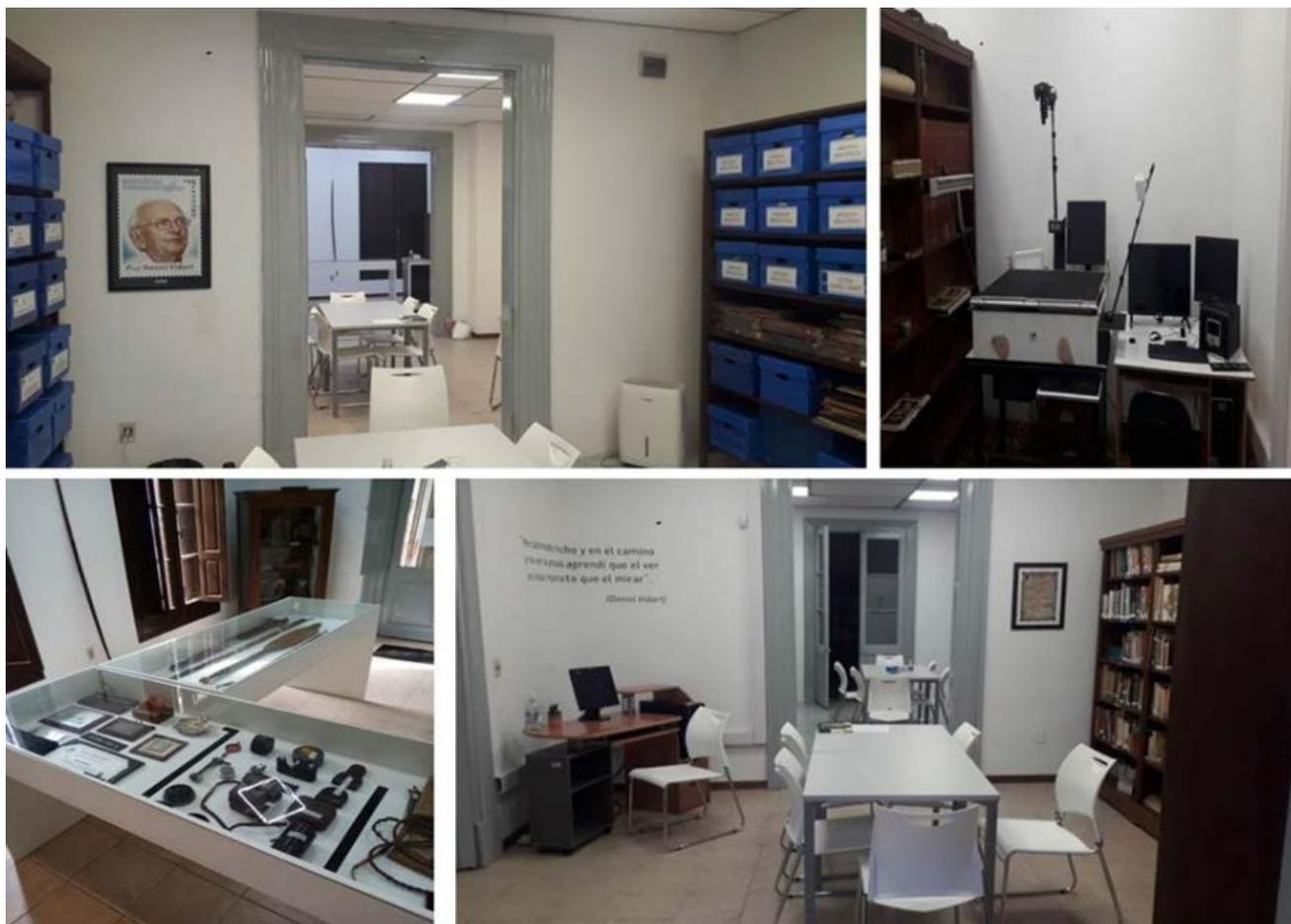
Por otra parte, la visión es aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; aquello que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores para mirar más allá del presente (Gerry Johnson y Kevan Scholes, 1999: 220). Siguiendo esta premisa, pretende ser un centro de promoción de la investigación del

patrimonio material e inmaterial de una comunidad, para el fomento de la educación y la construcción de cultura.

Respecto a la composición de la plantilla de personal, cuenta con un equipo de técnicos y profesionales, el cual está conformado por una archivóloga que pertenece a la Intendencia, pero desempeña funciones auxiliares en esta unidad de información, un encargado del área de digitalización que también realiza asesoría técnica en historia, y un administrativo.

Para un mejor desarrollo de sus actividades, el equipo de profesionales de la institución trazó un plan operativo a cumplir durante un lapso de siete meses (en 2021). Entre las actividades se encuentran algunas estrictamente técnicas que implican un trabajo sobre el acervo y otras de corte estratégico, pensadas desde una mirada de integración del CdiDV hacia la sociedad.

El CdiDV se encuentra conformado por una sala principal museística, donde se realiza un homenaje al antropólogo Daniel Vidart, allí se exhiben objetos personales del investigador, premios y distinciones a su trayectoria. También se alberga el Museo del libro, el cual fue un legado de la Biblioteca Municipal. Cabe resaltar que el CdiDV se vincula estrechamente con los bienes culturales del departamento y su historia, de ahí el interés por concentrar, preservar y difundir el acervo, desde un enfoque post custodial que busca facilitar el acceso a la información a toda la ciudadanía. Se trata de un centro de documentación público, abierto a la comunidad. Ver Figura 1.



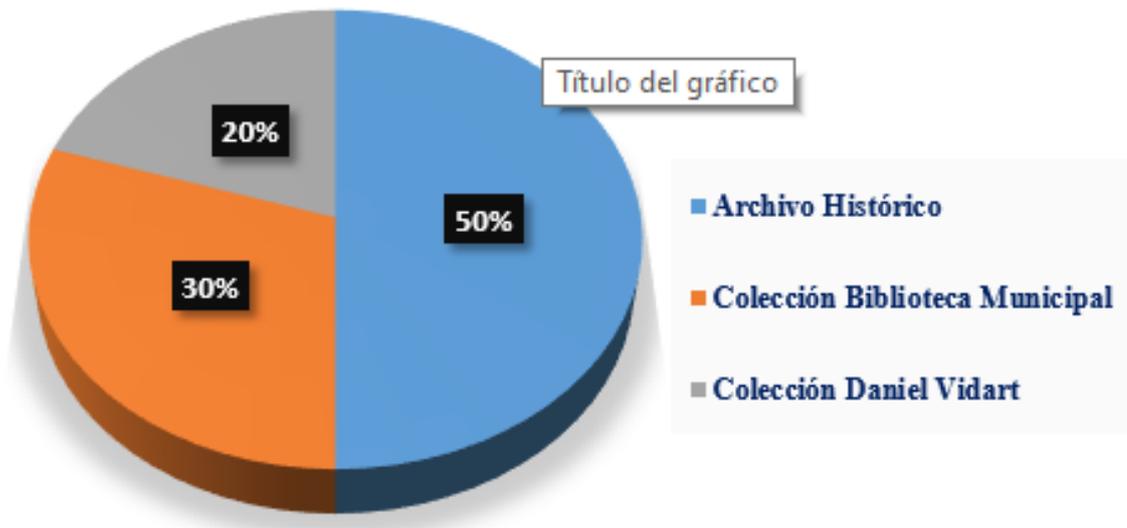
**Fuente:**

<http://www.museos.gub.uy/index.php/noticias/item/1978-inauguro-en-paysandu-centro-de-documentacion-e-investigacion-daniel-vidart>

La sala de biblioteca contiene los libros escritos por Daniel Vidart, junto a otros que pertenecieron a su biblioteca personal. A esto se suma una colección de libros y una hemeroteca de alcance temático amplio, además del fondo documental del Museo Histórico Departamental. También cuenta con archivo histórico donde se custodia una valiosa documentación relacionada con la historia de Paysandú, con énfasis en la colección de Daniel Vidart, compuesta por diferentes documentos en soporte papel, fotografías y diapositivas. En en

CdiDV también existe una novedosa área de reserva técnica, en la que se desarrollan tareas como; selección, conservación y digitalización. Cabe destacar que los objetos personales, los documentos y libros pertenecientes a Daniel Vidart que se encuentran disponibles en el CdiDV son parte de una donación que realizó su viuda, Alicia Castilla.

A continuación se indica mediante una representación gráfica qué porcentajes alberga el acervo documental del CdiDV. Ver Figura 2.



Fuente: Elaboración propia.

El Archivo Histórico contiene documentación sobre la historia de Paysandú y el Museo Departamental, la colección de la Biblioteca Municipal corresponde a libros y revistas sobre distintos temas, mientras que la colección de Daniel Vidart está compuesta por diferentes documentos en soporte papel, fotografías, diapositivas, libros y piezas museísticas.

Mediante la realización de un FODA buscaremos componer un mapa de situación sobre la institución que nos permitan realizar recomendaciones tendientes a seguir fortaleciendo a esta joven unidad de información. El FODA permite realizar una evaluación de los factores internos evidenciados como fortalezas y debilidades, a los que se les suma una evaluación de las oportunidades y las amenazas, que son aquellas situaciones del entorno que pueden afectar la estabilidad de la organización. En el apartado La organización, una mirada desde la gestión nos detendremos sobre la aplicación de esta herramienta al caso que nos ocupa.

### 3. Aspectos teóricos

A continuación nos centraremos en aspectos vinculados con gestión de la información en las organizaciones, enfoque sistémico, cultura organizacional, planificación y planificación estratégica pues consideramos que aportarán al conocimiento acerca de la organización, tomando a las temáticas de gestión como eje vertebrador.

#### 3.1. Enfoque sistémico

El enfoque sistémico tiene como base la Teoría General de los Sistemas (TGS) la cual comenzó a ser desarrollada entre los años 1950 y 1968 por el científico alemán Ludwin von Bertalanffy, quien elaboró una teoría interdisciplinaria que entiende a la organización como parte de un entramado social conformado por personas, recursos de diversa índole, enmarcados en una estructura estrechamente vinculada a un contexto que la condiciona.

Aplicado a las organizaciones presenta tres vertientes: el enfoque clásico, el enfoque de las relaciones humanas y el enfoque holístico. De acuerdo con Velásquez (2000) el enfoque clásico es aquel que mediante la concepción de la organización formal y técnica busca dar respuesta a los problemas

de productividad y eficiencia organizacional. En cuanto al enfoque de las relaciones humanas, consiste en el trabajo sobre la organización informal y con "rostro humano" y también busca dar respuestas a los problemas de productividad y eficiencia organizacional. El enfoque holístico toma a la organización como un sistema abierto, flexible, que se encuentra influido por los cambios del entorno y de la tecnología, y no solamente da respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional, sino a los problemas de eficacia organizacional, es decir, lograr el efecto deseado en virtud de las acciones desarrolladas.

El enfoque sistémico busca entender a la organización como parte de un todo que permea, estableciendo conexiones que afectan a la organización. Esto nos ha permitido ubicar al CidDV en la estructura organizativa respecto de la institución mayor a la que pertenece (la Intendencia Departamental de Paysandú) y evidenciar las relaciones que necesariamente se entablan con otras dependencias para hacer posible su funcionamiento.

Al ser considerada la organización como un sistema abierto, implica que interactúa con otros subsistemas, trabaja en red, intercambia información, energía, materiales y los hechos que suceden en su entorno afectan en su productividad. El análisis del enfoque sistémico en el marco del CdiDV, ayuda a aproximarnos a esta unidad de información en tanto sistema abierto, con vínculos sostenidos y en situación de dependencia con la organización mayor que es la Intendencia Departamental. De acuerdo a lo expuesto pudimos identificar cómo es el manejo de la información, punto muy relevante para

comprender cómo reacciona ante los cambios en su entorno, y si enfrenta la incertidumbre que el medio representa con la información necesaria para poder tomar decisiones.

Sumado a este planteo, es clave conocer cómo se da la planificación dentro de la organización, si esta se produce de forma compartida entre todos los profesionales que conforman el CdiDV o las directrices vienen pautadas por los altos mandos. En tal sentido conviene conocer aspectos que hacen a los datos blandos de la organización, y para eso abordaremos aspectos centrales sobre cultura organizacional.

### **3.2. Cultura organizacional**

El comportamiento organizacional se ha convertido en un tema clave, desde la década de los 60 la Escuela del Desarrollo Organizacional comenzó a centrarse en estos temas pues descubre que los cambios que se producen en la organización no solo tenían que ver con lo que ocurría en la estructura sino que se tenían en cuenta otras variables que obedecen a aspectos intangibles relacionados con valores y premisas básicas las cuales influyen en el funcionamiento de la institución.

Se la puede definir como:

Un patrón de premisas básicas, compartidas, que el grupo aprendió a medida que resolvió los problemas de adaptación externa e integración interna, que ha elaborado suficientemente para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas (Schein, 1988: 24).

De acuerdo a lo planteado por Schein este conjunto de supuestos pueden ser premisas que son compatibles entre sí, pues el ser humano necesita seguir un determinado orden a nivel cognitivo. Además señala la existencia de un paradigma en la cultura administrativa donde una de ella predomina sobre la otra. Para el presente análisis es fundamental comprender lo que ocurre en la organización, es necesario conocer el ambiente en el que se desarrollan, estos factores muchas veces suelen explicar el funcionamiento y la forma en que las personas reaccionan ante los nuevos retos y también frente a los conflictos.

Siguiendo a Schein podemos aproximarnos a la cultura organizacional observando tres niveles, el primero es el de los artefactos visibles, este corresponde al ambiente físico de la organización como por ejemplo su arquitectura, muebles, los equipos etc. El segundo nivel se compone por la identificación de los valores que dirigen los comportamientos de los miembros en la organización, para esto es necesario realizar entrevistas con los miembros, pues no es posible tomar contacto con estos aspectos a través de la observación. El último nivel es el de los supuestos inconscientes los cuales revelan cómo los miembros perciben, sienten y actúan dentro de la organización, así como también sus relaciones con el entorno. Esto permite dar respuesta a los problemas que causa el medio y la institución, y es clave acceder a estos supuestos para tener un conocimiento más profundo de la organización.

Tener en cuenta todos estos aspectos a la hora de identificar la cultura organizacional permite actuar de forma estratégica en el seno de las organizaciones, y sería ideal que forme parte del proceso de gestión y

planeamiento. El CdiDV es una organización joven, que recién está empezando a gestar sus modos de comunicación con el entorno, no obstante ello construye su cultura en base a ciertos valores provenientes de la organización mayor que le dan identidad, esto es clave que se tome en cuenta, ya sea para emprender proyectos, como así también para proceder a gestionar los procesos del día a día en la organización, tomando en cuenta las fortalezas y asumiendo las debilidades como desafíos.

### **3.3. Gestión de la información**

La gestión de la información en las organizaciones es, según Ponjuán (2011) un proceso estratégico que tiene lugar en una organización de cualquier tipo. Esto implica que todos los procesos y actividades que desarrolla la organización y sus componentes tienen una estrecha relación con el sistema del que depende y de los actores que participan en él.

Al analizar cómo es gestionada la información dentro de la organización, se puede conocer los distintos tipos de información que se maneja, cómo es el flujo de la misma y su ciclo de vida, además de identificar cómo son tratados los datos. Atender cómo fluye la información en la organización y cómo se la gestiona, permite entender cómo se desarrollan y mantienen los sistemas de información, tanto a la interna como hacia el exterior de la organización.

Como proceso estratégico, la gestión de información representa para los profesionales de la información, el inicio de nuevos desafíos para salvar estas unidades de información de la visión tradicional. Los desafíos que implica la tecnología son

fundamentales, pero sobre todo la posibilidad de socializar la información en todos los sectores, para propender a una toma de decisiones más informada y horizontal.

La gestión de la información también se encuentra relacionada con otros temas tratados anteriormente en este marco teórico. Respecto al enfoque sistémico, su vínculo se da en cuanto a que se aborda el concepto de sistema de información. El aporte de la cultura organizacional es sustancial en el desarrollo de la planificación en la organización, aspectos que influyen en los procesos a la hora de gestionar información.

### 3.4. Planificación

La planificación es un proceso continuo a través del cual es posible marcar una dirección hacia donde se quiere llegar en un futuro, estableciendo cuáles son las metas de la organización y un camino posible para alcanzarlas. Según Planning (2019) la finalidad de la planificación estratégica está basada en la creación de estrategias que ayuden al plano operacional y a los cursos de acción, con la implementación de programas que permitan direccionar a la organización hacia la creación de ventajas competitivas, que le permitan mantenerse posicionada en su entorno y prepararse para los imprevistos que pueden ser ocasionados. Una organización que planifica proporciona una mejor comprensión de aquellos elementos necesarios para lograr metas y también ayuda a definir cuáles son las prioridades y las mejores decisiones a ser tomadas, otorgando así una guía para las acciones diarias y metas a lograr a futuro. Contar con planes estratégicos permite a la organización identificar situaciones de

acuerdo al contexto en el cual se desarrolla, identificar sus valores y crear parámetros para sus acciones, tener identificados cuáles son sus puntos fuertes y débiles y así estar preparados para enfrentarse a los problemas. Coincidimos con Tapinos Dyson y Meadows, cuando plantean a la planificación estratégica como *“un conjunto de procesos acometidos para desarrollar un rango de estrategias que contribuirán a lograr la dirección organizacional”* (2005: 54).

En síntesis, establecer un plan estratégico es fundamental ya que es un proceso continuo que va acompañado de una vigilancia sobre el entorno que permite a la organización potenciar sus posibilidades. Es necesario que sea lo suficientemente flexible para incorporar los inputs del entorno, a través de líneas emergentes que atiendan los cambios de la realidad sin perder el rumbo fijado.

### 4. Metodología

La investigación que aquí se presenta es de carácter cualitativo, y se basa en una lógica y proceso inductivo que permite explorar la realidad, estableciendo líneas que permitan extrapolar este caso puntual generalizando hacia otros casos con los que se tengan puntos en común. Para la recolección de los datos procedimos a la observación y a la entrevista semi estructurada. Es de carácter exploratorio, pues las investigaciones de este tipo tienen por objeto esencial *“familiarizarnos con un tópico desconocido o poco estudiado o novedoso”* (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018:77), esto tiene sentido si pensamos que la organización investigada es de surgimiento relativamente reciente.

Las entrevistas se realizaron al equipo de profesionales que trabaja en dicha institución, estos son; la archivóloga, el

profesional encargado de la digitalización y la profesional administrativa, por tanto el tamaño de la muestra asciende a tres individuos. Para preservar el anonimato de los entrevistados se decidió reemplazar sus nombres por letras y al momento de citarlos se utilizará este código.

Para llevar a cabo las entrevistas se utilizó como herramienta zoom el cual da la posibilidad de realizar video chats y dejarlos registrados a través de una grabación. Cabe destacar que la recolección de datos se llevó a cabo en el año 2021, en momentos en que estaba restringida la posibilidad de desarrollar encuentros presenciales debido a la pandemia por Covid 19, por esta razón la herramienta antes mencionada reportó beneficios para poder desarrollar la investigación, a pesar de las barreras sanitarias.

### **5. La organización, una mirada desde la gestión**

Los archivos, bibliotecas y museos juegan un papel clave en la preservación del capital cultural de una nación. Integrados en una sola organización permiten además un diálogo entre gestión de la información y la gestión del patrimonio documental. La mediación cultural que las tres modalidades de disponibilizar información permiten, al estar integrados generan una sinergia que es mucho más de lo que cada una podría brindar por separado. Además de hacer posible el acceso a información por parte del gran público, son instrumento de apoyo a la investigación. Se trata de un lugar de experiencias posibilitado a través del museo, el que se nutre a su vez del acervo que proponen la biblioteca y el archivo.

Si bien los métodos a través de los cuales estas tres vertientes de la ciencia de la información (archivo, biblioteca y museo) se diferencian por la naturaleza de sus colecciones, por el público que atienden y por las formas de gestionar sus colecciones (Homulus, 1990), el cambio de paradigma que ha implicado una mirada desde las necesidades del usuario y no desde el acervo, ha permitido esta interacción entre ellas. Esto es de capital importancia, ya que habilita el desarrollo de conocimiento, cultura e identidades, favoreciendo a la construcción de un escenario común (Vivarelli, 2016).

Respecto al caso que nos ocupa, es clave acercarnos a un diagnóstico interno de la organización y a su vez tener datos acerca de cómo es su entorno y la relación de la organización con el mismo. Debido a esto se llevó adelante una matriz de análisis FODA, a partir de la cual fue posible recopilar datos de la organización mediante el diagnóstico de las variables Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las fortalezas y debilidades permiten conocer datos situados a la interna de la organización, mientras que las oportunidades y las amenazas son factores externos que inciden en la organización, y sobre los que esta no tiene control alguno, como lo expresan García y Cano, esta herramienta permite “evaluar información relacionada con la organización, su rendimiento, los principales competidores, los productos, áreas geográficas, segmentos del mercado atendidos, situación social y económica” (García y Cano, s f: 98).

La recolección de los datos sobre los diferentes factores se hizo a través de las entrevistas a los tres funcionarios de la institución, debido a que tienen un

conocimiento profundo y pueden brindar información calificada. Al momento de proceder con el análisis se plasmaron los datos recabados en una matriz FODA, y se llevó adelante un cruce entre el vector de factores internos (fortalezas y debilidades) y el correspondiente al entorno (oportunidades y amenazas). A través de la combinación de las mismas se plantean estrategias con el fin de mejorar aquellas condiciones que se valoren como no adecuadas o que se crea que se pueden mejorar.

Utilizar la herramienta FODA permite tomar decisiones informadas en el proceso de una planificación estratégica pues aporta datos sobre los factores críticos que afectan a la organización, los que una vez identificados permiten desarrollar acciones dirigidas a potenciar fortalezas, minimizar amenazas o llevar adelante estrategias de

atrincheramiento si existen amenazas o de aprovechamiento ante la presencia clara de oportunidades. En el apartado siguiente presentamos algunas recomendaciones en virtud de los datos recabados en el FODA.

**5.1. Análisis en base a la matriz FODA**

El análisis FODA se expresa a través de cuatro dimensiones (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se podrán analizar cuestiones internas del quehacer de la institución, para posteriormente trazar lineamientos tentativos desde una visión externa a la institución para sugerir mejoras. A continuación se presenta una tabla donde se identifican las cuatro dimensiones, la información se extrajo de las entrevistas realizadas a los funcionarios del CdiDV y del análisis realizado en base a la información obtenida.

**Tabla 1: Matriz FODA**

VARIABLES	
<b>FORTALEZAS</b>	<p>Contar con el apoyo por parte del gobierno departamental, dado s carácter de institución pública.</p> <p>Poseer una estructura edilicia adecuada, para el acervo documental qu se cuenta en el momento.</p> <p>Contar con profesionales capacitados, en su área de desempeño.</p> <p>Contar con un equipo de trabajo proactivo.</p> <p>Está abierto al apoyo de proyectos relacionados a la temática tratada e el CdiDV que partan del usuario externo especializado.</p> <p>Contar con un equipamiento profesional de digitalización.</p>
<b>OPORTUNIDA DES</b>	<p>Contar con la confianza de otras instituciones externas a la misma directamente del órgano rector, al momento de brindar la información</p> <p>Ser únicos en la región en lo que refiere a las líneas temáticas que s nuclea en el centro</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<p>Depender de los tiempos de la administración y la burocracia, momento de realizar trámites.</p> <p>Se necesitan más funcionarios, sobre todo con expertise en las áreas d</p>

	biblioteca y museo. Si a futuro el acervo documental crece, no se dispone de un espacio físico adecuado. No contar con un presupuesto financiero propio y preestablecido. No poseer medios propios para la divulgación para el CdiDV a través de internet.
<b>AMENAZAS</b>	No contar con una adecuada gestión de riesgos, debido a que no cuentan con un plan preventivo para desastres tales como; factores climáticos, incendios, instalaciones eléctricas y robos de documentos.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 6. Hallazgos y discusión

Para este análisis se tomaron como base los temas planteados en el marco teórico, y para ello se agruparon en tres categorías. La primera refiere a planificación estratégica y presencia de gestión de la información a nivel organizacional, esto funciona como un apoyo para determinar el rumbo a seguir a mediano y largo plazo. Se trata de una guía para la toma de decisiones que está sujeta a cambios, en virtud de los emergentes propios del devenir de la organización, y también de los condicionantes contextuales del medio en el que está inmersa. Como ya se dijo, la existencia de un plan estratégico ayuda a implementar lineamientos para que el equipo de trabajo siga una misma dirección y reduce la incertidumbre que genera no conocer las líneas rectoras que guían el quehacer organizacional.

A través del análisis de dicha categoría se buscó conocer cómo se direcciona la organización, en lo que refiere al plan estratégico a mediano o largo plazo, allí se describen las metas a cumplir en un periodo determinado, y puede visualizarse cuáles son los nodos de interés que son valorados.

De las entrevistas surge la constatación de que la institución no implementa una planificación estratégica ni a mediano ni a

largo plazo en el desarrollo de sus actividades. Al referirnos a la planificación estratégica hacemos alusión al:

Proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales (Mintzberg y Waters, 1985).

De las entrevistas surge que tampoco existe una planificación operativa que atienda cuestiones más inmediatas. La planificación operativa atiende a aspectos concretos que se evidencian como oportunidades de mejora a corto plazo, se deja de lado lo estratégico para atender a cuestiones más concretas. Tiene como finalidad la coordinación de los recursos financieros y físicos de la institución para alcanzar las metas y objetivos, tomando en cuenta a las personas y sus capacidades. El contar con una planificación operativa proporciona a los funcionarios una visión clara de sus tareas y responsabilidades, y a la

organización la ayuda a realizar una evaluación del cumplimiento de las mismas. Estas tareas y responsabilidades deberían estar plasmadas en el manual de procedimientos el cual puede entenderse como una serie de pasos, que pretende describir la secuencia “en que se deben realizar para llevar a cabo una determinada actividad, entendiendo la actividad como un conjunto de tareas que deben realizarse de una determinada forma y en un determinado orden” (Stagnaro et., s.f., p.131).

La respuesta que sustenta este hallazgo es unánime, uno de los entrevistados comenta:

Lo que realizamos en relación a planificación son punteos de actividades a desarrollar en cierto periodo de tiempo por ejemplo en un periodo entre 6 meses y un año, pero no tenemos un formato definido, simplemente por el momento en un Word realizamos los punteos de tareas (A, min 16.35).

Tomando en cuenta lo expuesto, sería oportuno que tomando en cuenta la misión, y atendiendo a la proyección realizada en la visión, se desarrollaran lineamientos para lograr cumplirlos en un tiempo estipulado, se sugiere a este respecto un horizonte temporal de cinco años, con metas claras, sus objetivos y quiénes son los actores involucrados para la consecución de las mismas. La planificación también permitiría realizar evaluaciones periódicas e identificar la eficiencia en el cumplimiento, y los puntos críticos que se erigen como oportunidades de mejora.

La segunda categoría, Cultura Organizacional, nos permite acercarnos a los valores, creencias, hábitos y normas de conducta que dotan a la organización de

identidad, al tiempo que ayuda a percibir características inherentes al trabajo, si está volcado al desarrollo de equipos o si optan por una apuesta a lo individual, teniendo un profesional como referente.

En cuanto a los componentes de la cultura organizacional, y siguiendo a Shein esta se puede identificar en tres niveles, el primero hace alusión a los artefactos vinculados con el espacio físico, el segundo refiere a los valores que se manejan dentro de la institución y el tercero está volcado a los sentimientos, y cómo éstos repercuten en el ambiente de trabajo. En el contexto del CdiDV estos son identificados de la siguiente forma; en lo que refiere al espacio físico es acogedor y visualmente agradable sugiriendo un buen clima de trabajo, donde la gente se siente motivada a estar y a aportar. El segundo nivel referido a los valores, en las entrevistas se señalan; “*el compromiso, la responsabilidad, el respeto, la confianza, confidencialidad, el compañerismo, el sentido de pertenencia y la diligencia*” (A, min. 5.48). “*La ética profesional*” (B, min.8:21). “*La constancia, la seriedad, ser lo más profesional posible, voluntad y rigurosidad*” (C, min.5:10).

El último nivel de los supuestos inconscientes en donde se identifica cómo los miembros perciben, sienten y actúan, se observa que las actividades se desarrollan en un buen ambiente laboral en donde se prioriza el trabajo en equipo y las decisiones son tomadas en forma conjunta, con un liderazgo horizontal que habilita a la participación y valora su existencia.

Como se ha mencionado en el marco teórico el conocer el ambiente muchas veces suele explicar el funcionamiento y la forma en la que reaccionan los implicados ante los nuevos retos y conflictos. En este caso se evidencia que existe un ambiente agradable

y amistoso, plantean que los conflictos y escollos son solucionados de manera conjunta mediante el diálogo, donde las opiniones se toman en cuenta.

La cultura organizacional que se evidencia prioriza el desarrollo de flujos de información, no solamente a la interna, sino también como vasos comunicantes con otras organizaciones, brindando la información solicitada de forma eficiente tomando como pilar el proveer de información sobre la historia y a la cultura de la zona que tal vez sea difícil encontrar en otros centros de información. Como lo menciona uno de los profesionales entrevistados:

La información que intercambia es más que nada información cultural, información sobre hechos históricos por ejemplo...sobre el Frigorífico Anglo de Fray Bentos, en este caso inclusive desde la biblioteca de Río Negro nos enviaron un libro que ellos tenían para digitalizar y luego fue enviado el libro y el PDF (A, min 17:22).

Cabe destacar que el frigorífico ANGLLO del Uruguay, de capitales mayoritariamente británicos, ubicado al oeste de Uruguay en la ciudad de Fray Bentos, constituyó una marca emblema del proceso de modernización e industrialización del país en las primeras décadas del siglo XX.

Para brindar la información no existen mayores problemas ya que la documentación es de carácter histórico y su recuperación se da de manera eficiente debido a que se encuentra descrita y disponible al ciudadano. En cuanto a la utilización de las Tics para la gestión y difusión de la información se identifica una carencia ya que no cuentan con un sistema intranet para la circulación y difusión de la información al exterior, quedando limitados a esperar que el usuario venga hacia ellos.

La tercera categoría, rol profesional, refiere a “aquellas funciones que se desempeñan y que los otros esperan que desempeñen quienes ejercen una determinada profesión” (Ander-Egg, 1995 citado por Alarcón y Lai, 2007:46), de acuerdo al planteo, hacemos alusión a las expectativas y demandas sociales respecto al individuo que sustenta una determinada profesión. En esta categoría nos interesó conocer cómo es la división de tareas y si cada profesional cumple con ellas de acuerdo a su profesión y si siguen manuales de procedimientos pre establecidos. Resulta interesante ver de qué forma el profesional ejerce su rol, no solo teniendo en cuenta las actividades internas sino cómo las vuelca a la sociedad.

En este caso se cuenta con tres profesionales que desarrollan su rol en distintas áreas, una administrativa, una archivóloga y un asesor en historia. De los testimonios se desprende que no todos cumplen solamente su rol, es decir realizan diversas actividades que se vinculan con el quehacer profesional de otras disciplinas para las cuales no fueron formados. Respecto a los aportes que brinda a la institución, uno de los entrevistados comenta:

Desde mi puesto de trabajo, conocimientos técnicos desarrollando e implementando herramientas archivísticas para el acervo del CdiDV, esto implica los documentos y los libros a pesar de que no soy bibliotecóloga nos hemos tenido que poner a ver el tema de la clasificación de los libros con la ayuda de la referente de biblioteca (A, min 6:14).

Como ya fue mencionado, no se cuenta con un manual de procedimiento preestablecido en donde se determine cuáles son las tareas que debe llevar adelante cada funcionario y por ende ninguno de ellos deja registro de cómo realiza las mismas. Este hecho

provoca que no haya un conocimiento explícito sobre el devenir de la actividad, lo que trae como consecuencia que si en el futuro alguno de estos deja de cumplir sus funciones no hay antecedentes de cómo se trabaja y los nuevos funcionarios podrían llegar a tener inconvenientes respecto a cómo familiarizarse con el modo de funcionamiento de la organización, lo que redundaría en dificultades en la realización de las tareas y en pérdida de tiempo pues hay que tomar decisiones sobre cómo actuar en cada caso.

En base al cuadro FODA expuesto en el apartado anterior, se trazan sugerencias para posibles mejoras para el desarrollo de la institución. En lo que refiere a la falta de personal, sería necesario contar con un bibliotecólogo y un museólogo graduados, que además de estar calificados para la tarea, puedan dirigir un programa de pasantías, contando con un presupuesto designado para ello por un periodo estipulado, en el cual se contraten estudiantes avanzados en la formación implicada en el centro de documentación (archivo, biblioteca y museo). Los beneficios de contar con un programa de estas características permitirán acompañar la formación de los estudiantes y establecer vínculos con las instituciones educativas que posicionan al centro en un lugar destacado como espacio de apoyo a la enseñanza.

En cuanto a la falta de espacio, pensando en el futuro crecimiento del acervo documental se optaría por el cambio de estanterías reemplazando las actuales que son fijas por estanterías móviles lo cual ahorraría aproximadamente en un 40% el espacio utilizado. La implementación de las mismas es altamente positiva, en el sentido de que evita tener que pensar en mayor espacio

físico, lo que conlleva reformas, inversión de horas-hombre y mayores costos.

El hecho de no contar con medios de divulgación a través de internet se podría resolver mediante el trabajo de equipo con el área de informática de la Intendencia ya que este es el órgano rector de dicha institución, tal como lo vimos al tratar el tema del enfoque sistémico. La creación de una página web activa en redes sociales, administrada por los propios funcionarios, permitirá que periódicamente se realicen posteos de documentos destacados y la realización de videos tutoriales que ayuden a dar a conocer a la institución con el fin de tener un mayor acercamiento con el ciudadano.

La amenaza que presenta el no contar con una adecuada conservación preventiva se podría solucionar elaborando un plan de gestión de riesgos con medidas para evitar catástrofes tales como incendios (por ejemplo la instalación de puerta corta fuego en el área en que se encuentra la documentación, alertas de humo, entre otras). Disponer de estanterías de metal dispuestas a 20 cm del suelo permitiría estar mejor preparados para evitar que en caso de inundaciones la documentación corra riesgo de perderse. Otro aspecto no menor es la formación en servicio, la que debe acompañar los requerimientos del centro, en tal sentido los profesionales deben realizar capacitaciones sobre cómo usar los extinguidores y cómo actuar en caso de incendios.

## 7. Conclusiones

Debido al carácter de novel institución se evidencian algunas carencias en lo que refiere a su gestión, las cuales a través de la implementación de algunos lineamientos

podrían mejorar. Se sugiere que realicen un plan estratégico de elaboración conjunta entre los actores involucrados, pensado para un horizonte temporal de cinco años, donde se contemple el estado actual y líneas de acción hacia donde se pretende ir.

Es conveniente que se profundice en un conjunto de actuaciones que permitan tener un enfoque hacia el futuro, reforzando la misión, la visión y los propósitos. El contar con un plan estratégico ayudará a pensar en términos más abarcativos, permitiendo enfrentar de manera eficiente los cambios en el entorno, minimizar el efecto de las amenazas, aprovechar las oportunidades y evaluar si se está cumpliendo con los propósitos establecidos.

También debería contar con un manual de procedimiento en donde se detallen las actividades a realizar por cada profesional. Eso ayudará en la evaluación de desempeño y permitirá llevar adelante un control interno de la institución, al establecer el detalle de las acciones de cada profesional, donde además se respete el alcance de la expertise profesional de cada uno.

El órgano rector debe conocer las tareas que desarrolla cada profesional y con qué capacitaciones debería contar, ya que como mencionamos, en el caso que nos ocupa el centro no proporciona capacitaciones a los funcionarios. Quizá esto se deba a que no se conoce detalladamente el despliegue de tareas que realiza cada funcionario, y las necesidades del centro, y por lo tanto se desconocen cuáles son los espacios a cubrir en cuanto a capacitación. En esta línea es menester sumar al staff un bibliotecólogo y un técnico en museología, que junto con el archivólogo establezcan prioridades de desarrollo del centro de documentación.

Un aspecto a destacar es la fortaleza que representa el contar con una novedosa área de digitalización que le permite una sinergia permanente con otras instituciones ya que les proporciona estos servicios, esto también se refleja en su trabajo interno, pues posibilita realizar préstamos sin que sea necesario manipular los documentos originales, siendo esta una forma de acercamiento hacia los usuarios externos preservando la colección, pero permitiendo el acceso a la documentación.

En lo que refiere a los usuarios externos a la institución todavía existe un cierto alejamiento, debido tal vez a la falta de promoción. En tal sentido, el no contar con una página web y el no tener presencia en redes sociales se dimensiona como una debilidad. Otro aspecto a atender radica en el hecho de una excesiva orientación hacia un perfil de usuario especializado, y no establecer acciones explícitas de acercamiento al ciudadano común que seguramente también tenga interés en el acervo disponible en el centro de documentación.

Se espera que los planteos vertidos a través de este artículo permitan ser inspiradores para el trabajo en unidades de información, y arrojen luz sobre la importancia de la planificación para optimizar los servicios.

### Referencias Bibliográficas

- Alarcón, P. & Lai, R.** (2007). *Identidad, roles profesionales y formación académica en trabajo social: el caso de la Universidad de Magallanes*. 46.  
[http://www.umag.cl/biblioteca/tesis/alarcon\\_paz\\_2007.pdf](http://www.umag.cl/biblioteca/tesis/alarcon_paz_2007.pdf)

- Arocena, J.** (2010). *Las organizaciones humanas, de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional*. Universidad Católica.(Montevideo).
- Bertalanffy, L.** (1968). *Teoría General de los Sistemas*. Fondo de cultura Económica  
<http://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Teoria-General-de-los-Sistemas.pdf>
- Gerry, J. y Kevan, S.** (1999). *Dirección Estratégica*. Pearson Educación
- García, T, Cano, M. (s.f).** *El foda: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*.  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza, C.** (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Homulus, P.** (1990). Museums to libraries: a family of collecting institutions. *Art libraries journal*, 15(1), 11-13.
- Mintzberg, H. and Waters, J.A.** (1985), Of strategies, deliberate and emergent. *Strat. Mgmt. J.*, 6: 257-272.
- Calapiña, E., Chuquilla, J., Toapanta, J. Planning, S.** (2019). La planificación estratégica y la prospectiva, semejanzas y diferencias: una revisión de literatura de los últimos 20 años. *Revista electrónica TAMBARA*, 9(54), 742-759. <https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/6.LA-PLANIFICACION%20Y-LA-ESTRATEGIA-Y-LA-PROSPECTIVA-toapanta-FINAL-FINAL.pdf>
- Ponjuán Dante, G.** (2011). La gestión de información y sus modelos representativos. Valoraciones. *Ciencias de la Información*, 42, (2), 11-17.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422294003>
- Schein, E.** (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores.
- Stagnaro, D., Camblog, J., Nicolino, J.** (2012). *El manual de procedimiento: ¿Quién, que, como y cuando?*. UNGS  
<https://wac.colostate.edu/docs/books/encarrera/stagnaro.pdf>
- Tapinos, E., Dyson R.G., Meadows, M.** (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management* 54(5/6), 370-84.
- Velásquez V., F.** (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios gerenciales* 16(77), 27-40  
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v16n77/v16n77a02.pdf>
- Velásquez Contreras, A., (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 129-155.

<https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>

**Vivarelli, M.** (2016). *Luoghi comuni della memoria: Modelli e pratiche di integrazione per biblioteche, archivi, musei*. [Presentación Power Point].  
[http://www.mab-italia.org/index.php/comitatati/piemonte/item/download/12\\_542a71df0314e660b3bc4f5d6b48bf31](http://www.mab-italia.org/index.php/comitatati/piemonte/item/download/12_542a71df0314e660b3bc4f5d6b48bf31)